

## KS 社の組織開発に関する一考察（2）

——コーチアプローチファシリテーションの効果を中心として——

加 藤 雄 士

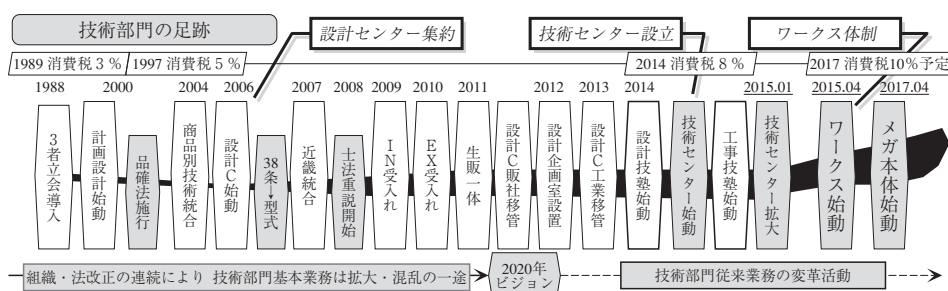
### 要 旨

前稿では組織変革の必要に迫られ組織開発を進めた KS 社の事例を考察した。本稿では、その組織変革および組織開発の成果を、同社の幹部やリーダー、外部コンサルタントへのインタビュー及び同社の資料の数値などから考察する。具体的には、同社では、支店、拠点間でセクショナリズムなどの問題が生じていたため、組織変革に取り組んだ。その際、組織開発手法のコーチアプローチファシリテーション研修を導入した。その結果、会議や仕事の進め方が変化し、研修制度や人員配置なども変化した。さらに、リーダーの能力アップが達成され、企業文化も変化し続けていることがインタビューから確認できた。また、生産性、顧客満足度などの指標の改善も確認できた。

### I はじめに（本稿の研究テーマと研究方法）

本稿では、KS 社の組織開発の事例を考察していく。同社は2014年に、セクショナリズムの課題や、やりがいのある仕事をしたいという次世代リーダーの提言などから組織変革を進めることになった。具体的には、技術センター設立により業務集約を、ワークス体制により部門集約と業務統一を行った（図表 1 参照）。

図表 1 次世代設計施行体制 実行計画



これらの「次世代設計体制」の展開にあたり、リーダー候補たちの不安を解消する目的

で3回の「研鑽会」と称する研修を行ったが、依然として3つの課題が残っていることを木村<sup>1)</sup>は認識していた。すなわち、以下の3点の課題である。

- ① 文化の違う組織出身の人をまとめることが難しい。
- ② 部門によって協調意識が低い部署がある。
- ③ マネジメント・スキルが我流の方法で行われている。

これらの課題を克服するためには、コーチングとファシリテーションの両方の技法が必要だと考えた木村は、その2つをくっつけて1つの技法にしたコーチアプローチファシリテーション<sup>2)</sup> (CAF) を開発した大山<sup>3)</sup> にCAFの研修を依頼した。

この研修では部門の垣根を越えてチームを組み、いくつかのテーマに沿ってファシリテーションを実施した。ファシリテーションを行う前には、価値観は人それぞれ違う(価値観はどのようにできるのかを含む)、他人の価値観を承認し、メンバーを安全安心な場に導くことが大切などのレクチャーを受けた。それらの話がほとんどの受講生に腹に落ちた可能性が高く、ファシリテーションとコーチングを「現場に帰ったら、実践しよう」と思えるような内容になった。このことは、受講したメンバーのアンケートや参加者のインタビューで確認できた。本稿では、この組織変革とそれをサポートする組織開発手法(前稿で論述した)による効果を、インタビューと同社の管理指標から考察していく。

## II インタビューによる効果の考察

既述のとおり、次世代設計体制の展開にあたり、出身組織の違いによるセクショナリズムの存在、マネージャーの属人的能力に依存したマネジメントなどの課題への対応策として、組織開発手法のCAF研修を2015年3月と5月に導入した。研修後、ワークス研鑽会が各拠点でひらかれ、ファシリテーションも行われた。そこではメンバーの合意をとりながら進められ、納得感のある場になった。この章では、CAF研修などの組織開発が同社の組織変革に与えた効果を、インタビュー<sup>4)</sup>の内容(以下、下線は筆者)から考察する。ファシリテーションの実践、会議の変化、仕事の進め方の変化、研修制度の変化、人事異動の変化、リーダーの能力の変化、企業文化の変化の観点から考察していく。

### 1 CAF研修会後のファシリテーションの実践

2015年4月のワークス立ち上げの際、次世代設計体制とは何かということを伝えるために、木村は京滋、奈良、大阪、神戸の各拠点でメンバー全員を集めて(ワークス・リーダーと支店長も入り)「ワークス研鑽会」を実施した。木村の話の後で、「粗利益をUPするにはどうしたらいいか」、「入居時アンケートを向上させる為には」など各エリア共通のテー

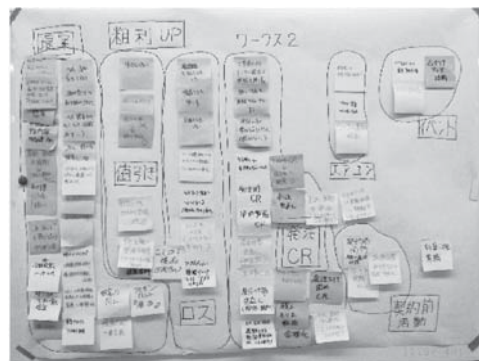
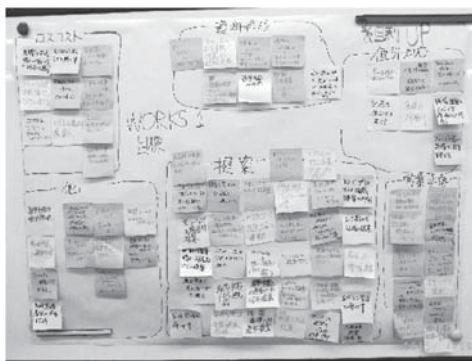
マで討議させた。この時には、リーダーはファシリテーションを指導できるようになっていたので、研修会に出ていない人も入れて、CAF のファシリテーションで討議した。木村も、「否定しない。全部聞きだせ」とリーダーに指示した。

写真 1 「京滋 3 ワークス研鑽会」の様子      写真 2 「大阪 2 ワークス研鑽会」の様子



リーダーは、ファシリテーションのやり方についてメンバーに説明するとき、「承認」などの概念を自分の口で説明した。木村は、そうしたプロセスを次のように話した。「リーダーがその気になっていないと、変わらないということがよく分かった。全員が納得してやり出したので、わりと早く立ち上がったなあと思う。」

写真 3, 4 ファシリテーション・グラフィック  
(2015年4月16日「粗利益 UP」のもの)



## 2 会議の変化

ここでは、研修後の会議の変化を考察する。同社では、従来から「研鑽会」が行われていた。これは、半年に 1 回、会社の方針説明に対しどう組織対応を行うかを検討するもので、従来は自分たちから変革しようという雰囲気はなかった。それが、技術センター立ち上げのため設計技塾が 50 回程開催された後、リーダー候補の研鑽会（3 回）を経て、各支

写真 5, 6 ファシリテーション・グラフィック  
(2015年4月16日「入居時アンケート UP」「契約有効率 UP」のもの)



店での研鑽会が半年に数度開催されるようになり、みんなで新しい組織を作っていこうという雰囲気に変わった。さらに、CAF 研修後には、大山から学んだファシリテーション手法を使って、ワークスとしてどう動くかというテーマを1日かけて（1日に2～3回）ファシリテーションをやるようになった。こうした社内の会議の雰囲気の変化について木村と佐藤<sup>9)</sup>は以下のように話した。

「今までの会議では、社員に自主性がなかったが、今の会議には自主性が見られる。」（木村）「今は、会議をやろうという、実務をほうってまでも、みんなが集まる。自分らが変えようとしているから、来てくれるのだと思う。」「それまでの会議は、会社の方針を上意下達で伝える会議だったが、この研修以降は、リーダーがCAF のファシリテーションのやり方を理解し、みんなの意見を吸い上げてまとめていく会議のやり方に変わった。」「このファシリテーションの進め方がめっちゃくちゃ流行った。ほうっておいてもこのやり方で進めている。ヨーイドンで書いた付箋を模造紙の上に出すので、意見を言えない人でも付箋に意見を書くことはできる。参加意識が全く違う。今までの会議にあった聞くだけの雰囲気が今はない。」（佐藤）

CAF のファシリテーションの方法は、研修を受けていない工事部門、検査部門でも木村がやり方を教えて使っている。このように研修で学んだことを、木村をはじめとするリーダーたちが啓蒙していった。

### 3 仕事の進め方の変化

ここでは仕事の進め方の変化について考察するが、山田<sup>6)</sup>は次のように話した。

「設計・インテリア・エクステリアの関係がかなり良くなり一体感が出た。私はずっと設計畑で、インテリアとエクステリアの連携を進めようとしてきたが、組織が違うため、

お互いの主張がかなり強く、スムーズな連携がなかなかできなかった。命令系統も違い、陰にまわると色々なしぐらみがあった。今まではインテリアにはインテリアの部署の長が別にいてという体制だった。今回のワークス体制では、ワークス・リーダーの直下にインテリアとエクステリアが入ったので、コントロールは非常にしやすくなった。他の部署がこうしたら楽になるのではといった話し合いもしやすくなった。ベクトルが1つの目的に合ってきているなと思う。どこかの部署がしんどいという話になったら、設計でフォローしようという動きもとやすくなった。ワークス・リーダーが1つの指示系統で指示するというのが大きいと思う。今までは、部署ごとにいろんな文化があり、過去の別の会社で身についた風土が強かったが、今は、正直ガチャガチャやりながらも、ワークス・リーダーが中に入って、だいぶまとまってきたりと思う。決め手は、会議（後述のギャザーも含めて）にしても何にしても一緒にやって、お互いの困っていることとか、良かったこととかを、ダイレクトに話し合えているからだと思う。今は、情報の共有も、意見の交換もスムーズにできるようになった。」

山田の言うように、CAF 研修後は、ギャザーという会議が毎月数回行われ、そこではワークス・リーダーとワークスメンバーに加え、営業所長などが集まり、契約までの日程確認のみならず正確な情報共有が行われるようになった。どの折衝邸の受注の可能性が高いのか情報交換が行われるので、アプローチの変更ができ、失注が減るなど、効率化が図れ、先手を打った活動ができるようになった。

写真 7, 8 「ギャザー」の様子



山田は、さらに次のように話した。「期に一回くらいの会議時に、問題点を出し合っている。付箋を使ってファシリテーションもやる。毎週のギャザーでは情報交換をしており、今はそこまで言わなくてもいいだろうというくらいの本音を直接言われるが、言ってもらった方がよい。インテリアの女性たちも、表に出して言ってくれるようになった。主張だけを受けいれているわけではないが、議論はしっかりする。今までは、各部署の上長だけが、こうしたらよいのではと話していたが、今は、担当者同士が話をするので、解決に向かい



やすい。お客さんにもいい効果が出ており、アンケートの数値とかも上がってきている。」

また、野村<sup>7)</sup>は次のように話した。「設計部門・インテリア部門・エクステリア部門が、完全に別会社的な、関係のない組織のようにやっていたのが、ワークスという、設計・インテリア・エクステリアの垣根がない組織になったとすごく実感している。最近は契約して引き継ぐという作業など、1つの同じ目標・目的・お客さんに向かってフォローし合っているのがすごく実感できている。」

田中<sup>8)</sup>も次のように話した。「座席も今までは島（部門）で分かれていたのを、ワークスで1つにして、席を各部門互い違いにするようにメンバーから意見が出た。そのとき、そらそうだと思った。初めはちょっとはにかむような、恥ずかしいような感じの印象だった。今は、帰って来ると、『お客さん（の何々さん）のところに行ってきて、こんなこと言われた。』とか話す。ムードメーカー的な人が、設計の人に言ったりとか、インテリアの人に言ったりとかして、席が近いだけで連携がとれている。全部は聞きとれないものの、こちらの耳にも話が入ってくる。3人で、こうしようか、ああしようかとすぐ合意形成ができ、次の手が自然と考えられる。こんな姿もチラホラ出てきているので、前の組織に比べたら圧倒的にいいと思う。失敗したという話も、僕に言ってござるを得ない。その時に、再発防止をどうするかという話もできるし、OJTや人事面談もできる。今までだと組織が違うから、上長に言っていたものを、今は、直接僕が聞くようになって、少し距離が縮まってきたかなあと思う。向こうの悩みを直接的な言葉で聞くことによって、こちらもちわかったかなあと思う。」

#### 4 研修制度の変化（テクニカル研修の検討と実施）

ここでは、研修制度の変化について考察する。同社では、2015年6月に、ワークス・リーダー向けに、テクニカル研修をシリーズで実施した。「ワークスのリーダーは、設計事務所の所長を目指そう」「そのために知らないといけないことはたくさんある」と木村はメンバーに伝えた。

このワークス・リーダーに求められる知識、技能として何が必要かという点についても、CAFのファシリテーションを活用して話し合って決めた。以前は、二級建築士でも設計責任者になれていたが、ワークス・リーダーたる者は一級建築士でないといけないものとした。これも上が決めたのではなく、メンバーが自主的に合意をとって決めた（下から決まった）。この結果、同社の研修制度は以下のように決められた（図表2参照）。今までであれば、新人はいきなり現場に配属されて、じっくり学ぶ機会がなかった。この体制になってから、新入社員は1年間、技術センターに配属させることにし、2級建築士・インテリアコーディネーター等の資格を取るまでは技術センターから出さないようにした。また、

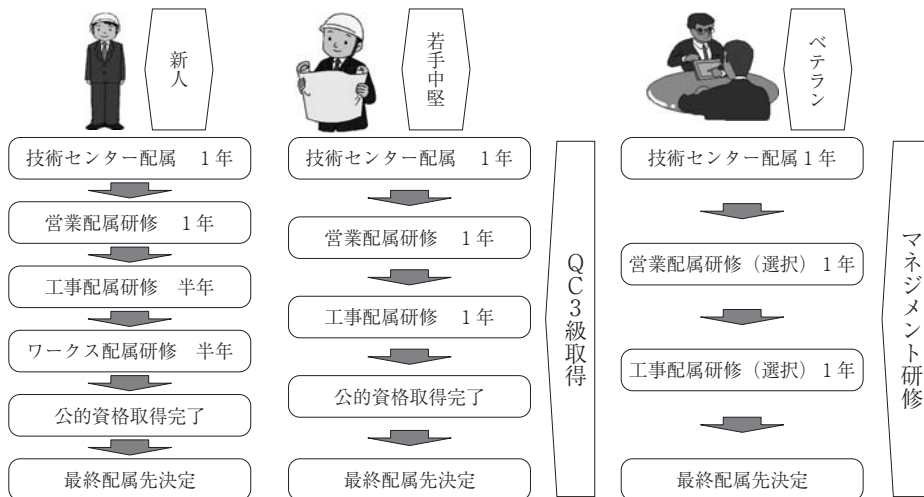
若手中堅は、1 年ごとに配属を変えて、すべての仕事を担当させて、マルチプレーヤーとして育成することにした。「ローテーション研修」とあるように、メンバーからの文句を受け付けず人を動かした。

図表 2 「ローテーション研修の積極推進」体制<sup>9)</sup>

次世代設計体制への人財育成基本計画

1, ローテーション研修の積極推進・・・得て不得手の早期克服

「SMC」「MC」「ワークスリーダー」を目指して



このような制度に変更したことで、「辞める」と言い出す社員が出るかと木村は思ったが、これを理由には一人も辞めなかった。逆に、「勉強しよう」という風土になった。田中も、研修制度の変化について、次のように話した。「変わりましたね。インテリアといたら、インテリアの長で、圧倒的なスケールをもった人がいますし、エクステリアもライン長のトップみたいな人が圧倒的なスケールをもっている。その人達に、エクステリア以外の人がエクステリアの知識を、インテリア以外の人からインテリアの知識を、それぞれ教えてもらうようになった。」

## 5 人事異動の変化 (頻度の高い人事ローテーション)

ここでは人事異動について考察する。人事異動については、ワークスからワークスへと人員はものすごく激しく動いて (異動して) いる。ただし、そのことで社員のモチベーションは落ちていない。以前は各支店内だけでしか人材は異動しなかったが、今回の組織変革以降、支店間をまたぐ異動は日常茶飯事となった。今までであれば、「なんで自分が動かないといけないのか」という不満も出たであろうが、今では、ワークスのリーダー自身が

納得して動いているので、下のメンバーも動くのは当たり前という雰囲気変わった。

1年3カ月くらいで奈良から滋賀に転勤になった田中は次のように話した。「もっと実績を上げるために勤務継続したいと正直思ったが、次のリーダーがワークスを発展させてくれて、自分がそのままリーダーをやっていたよりも良かったかもしれないと思う。距離を挟んで異動することはリーダーもメンバーも今まではなかったが、ここ2、3年の人事異動では激しく動いた。これまでは、各支店の人は自支店から出たことがないとか、この支店の技術部長さんはこの人で、次はこの人、というようなセクショナリズム的なことがずっと続いてきた。また、業務の運営方法等についても、『いや、うちの支店はこれでいく！』みたいなことになって、他の支店とは足並みが揃わなかった。今では、人は激しく異動し、各支店も以前のメンバーは1人か2人だけになった。混ざり合っていく上でやはり必要な人事異動だったというのは理解している。メンバーも同じように思っているのではないと思う。今までは各支店で多分こういう問題が起こったらこういうふうに対応するという暗黙の組織のルール、判断基準があったと思うが、他の拠点から来たメンバーが違うやり方をしたり、違う意見、違う発想があったり、今は違う基準が入ってきている。」

## 6 リーダーの能力の変化

ここでは、リーダーの能力の変化について考察する。山田はリーダーの能力の変化について次のように話した。「今、ワークス・リーダーをやっているメンバーは、この1年半で、リーダーとしてかなり成長していると思う。今まで束ねたことのないような多国籍軍みたいな組織を、いきなりまとめないといけなかったりして、しんどい思いもしている。リーダーとしてのテクニックとか指導力というのは身につけてきていると思う。私もこの2年位で神戸に行ったり、大阪に来たり、奈良に行ってまた大阪に戻ってきたりとか色々な部署を経験した。その都度全く違うメンバーをまとめることで、リーダーとしての能力は高くなったと思う。やはり経験、スピードが必要だと思う。他のリーダーもそうだが、リーダーとしての能力が飛躍的に上がったのではないかと考えている。」

野村も次のように話した。「ワークス・リーダーはしんどいなと思った。今までは、設計の責任者なら設計のことだけで、それは経験してきているので簡単に解決できたのだが、インテリアの問題、エクステリアの問題、その他の営業的な問題だとか、色々なことが日々、駆け込み寺的に入ってくるのを処理していかないといけない。今まで解決してこなかった問題の相談を受けて、営業、その責任者とかワークスメンバーの人たちと解決していかないといけないということの経験は大変大きい。ワークス・リーダーという立場になって、日々勉強できていると思う。」

また、佐藤は以下のように話した。「この5年間で、大きく考え方が変わり、視野が広



がり、すごく成長できたのではないかと思っている。その1つの理由が、今回の改革だと思う。」「技術センターを作る時、最後の最後で、センター長を受託した。他のみんなもできるので、受けたからには絶対に自分で手をおろさないと決めて、我慢我慢の連続だった。大変だったなというのは正直ある。ただ、対外的にも社内的にも認められた存在になりつつあるというのは頑張ったからだと思う。すごくいい経験ができた、成長できたと思っている。次の世代の若い人たちにも、こういう僕みたいな経験、機会を与えられるように考えていかないといけない。」

## 7 企業文化の変化

ここでは、企業文化の変化について考察する。CAF 研修導入後は、例えば、上棟枠の調整においても、全社のことを考えて、お互いが協力し合うようになった。木村は、こうした点について次のように話した。「今は、インテリアが受注をあげるために、設計が事前に何かしてあげたりとかできるようになるなど風土が変わってきた。設計は先に出て、仕様整備するとか、営業に決めさせるとか。営業マンもかなり変わった。チーム力が出てきたという感じがする。インテリアの前営業みたいなことを、営業、設計もやってくれている。その仕掛けで、リーフレットを作ったりとか、資料を作ったりとか、同時に受注できるような仕組みもみんなで考えて作った。ワークスのメンバー全員でお客様に対応しますというリーフレットが作ってあり、最初にそれを営業が説明してくれて、楽になった。以前はそんなことはなかった。そういうリーフレットを作るのもみんなで話し合っ

て決めた。」田中も次のように話した。「下から提案したものが実現してすごいと思う。立ち上げのメンバーとしてすごく嬉しい。苦しい面もあるが（笑）、次の世代とその次の世代の時には、もっと良くなっているのだろうと思う。その時のために、今、もっとやっておかないといけないと思う。建物1棟を引き渡すまで、各部門の業務完了の期限があり、今までは、『他の部署ができてないので間に合わない。』とかいうことを平気で言っていたが、今は、ギリギリにはなるのだけど、何とか持ってくる。また、ごちゃごちゃ色々な情報を報告するのではなくて、メンバーで何とかやろうとしている。営業を巻き込んでやっており、メンバーの力も、団結力も上がってきていると思う。過去にはない組織で、大きく変わったということを実感している。」

## 8 インタビューからの考察（まとめ）

以上のインタビューからは以下のことが考察される。CAF 研修会後、まず会議が変化した。今まで自主性の低い会議だったのが、ファシリテーションが社内の現場で実践され

るようになり、実務をほうっておいても社員が自主的に集まるまでに変化した。また、会社の方針を上意下達で伝える会議だったのが、リーダーがメンバーの意見を吸い上げてまとめるやり方になった。ファシリテーションを使った進め方も大変流行った。これらは CAF 研修の直接の効果と言える。

仕事の進め方についても、従来は互いに非協力的だった設計・インテリア・エクステリアの関係が大変良くなり、ワークス内で一体感が出てきた。それにより、毎月数回行われるようになったギャザーという会議で正確な情報交換ができ、失注が減り、先手を打った業務活動ができるようになった。研修制度についても、例えばワークス・リーダーに必要な知識・技能の要件を設計技藝のメンバーが CAF のファシリテーションで決めた。ワークスのメンバー配置も自主的に決め、かつては行われなかったような激しい人事異動が行われ、拠点間の垣根がとりはられつつある。企業文化についても、セクショナリズム・多文化・多価値の組織から、他人のことを思いやり、協力し合えるものに変化し、バラバラだった価値観も統一に向かっている様子が推察できた。CAF 研修で学んだお互いの価値観を承認した場創りといった概念をワークス・リーダーたちが腹に落として、ワークス内でメンバーに浸透させていったことが考えられる。たった 2 回の CAF 研修会の開催だったが、同社のソフトな側面に影響を与えたものと考えることができる。

### III データ（管理指標）による効果の考察

次世代設計体制の展開により、様々な数値の改善が見られた。ここでは、同社の管理指標の変化を確認する。

#### 1 コスト、売上関連の効果

##### (1) 技術センター設立による業務集約の効果

2014年10月に、技術センター（22名）が始動し業務集約された時点では工場（別会社）より 6 名を受け入れたため、人件費は一時的に上昇したが、工場への作図費（外部流出費）が 0 円となり、相殺された。2015年 4 月には業務集約が進み、技術系人員が 23 名減となり、固定費削減につながっている。

##### (2) ワークス体制による部門集約と業務統一の効果

ワークス体制により部門集約と業務統一がされた（2015年 4 月）ことで、技術センターとの Wチェック体制の効果も影響し、ロスコストが 15 年下期より削減傾向に向かった。ここで「ロスコスト」というのは、設計の図面ミスとか仕様ミスなどにより損失したコスト

のことである。技術センターに業務集約したため、チェック体制が強化されたこと、および、技術的情報が一元化されたことにより様々なミスがあちこちで起きなくなり、設計責、生産責ロスコストが15年下期から減少に転じた。同時に、それまでデスクワークが多く、提案時間がとりにくかったインテリアとエクステリアの売上も16年度に入り増加傾向を示した。

## 2 顧客アンケート評価の効果

### (1) 入居時アンケート（総合評価）からみた効果

入居時アンケートというのは、入居をした時点で顧客に回答してもらう評価で、「非常に満足」を選択した比率が7となる「7率」が管理指標となっている。「KS 社を選んでいかがでしたか？」という総合評価が15年下期より上昇傾向に転じた。

### (2) 入居時アンケート（対応評価）からみた効果

アンケートのうち「契約から着工までの KS 社の対応はどうでしたか？」という質問への回答（契約から着工までの、いわゆる KS 社の接客対応、すなわち営業、設計、インテリア、エクステリアの評価）は、「非常に満足」という表現が7となる「7率」の評価も16年上期に上がってきており、チーム力の強化によるものと推察できる。

## 3 人員削減と残業時間の効果

### (1) 残業時間からみた効果

技術系人員は14年下期から15年上期において23名減員（営業や関連会社等にシフト）となっているものの、残業時間は旧組織からは増えておらず、人が減った状況下での効率改善が伺える。

### (2) 設計効率からみた効果

設計効率（効率というのは、月何棟上棟しているかという数字）は、14年下期に1人当たり2.59棟であったものが、16年上期には3.14棟と上昇している。1人当たりの担当棟数が増えて、効率がよくなり生産性が上がった。今までは自分で図面を書かなければならなかったが、技術センターに図面を書いてもらっているのがこれが可能となった。それまでは設計担当が多数必要だったが、技術センターがいるため、少ない人数でも多く担当できる効果が出ている。

#### 4 データからの考察（まとめ）

以上の紹介したデータからは、技術センター設立による業務集約、ワークス体制による部門集約と業務統一、人員削減などにより、コスト、売上関連の効果がみられた。それに加え、顧客アンケート評価も上昇した。これはチーム力を発揮しだしたワークス体制の効果が出ているものと考えられる。また人員が減ったことにより残業時間は増えておらず、1人当たりの担当棟数が増えて効率性、生産性は向上した。これらの結果からは、次世代設計体制が設計指標の向上に好影響を与えたといえる。他方、組織開発手法（CAF 研修）の取り組みがどの程度これらの数値に影響を与えたか、その直接的な因果関係を論じるとは難しい。ただし、公式組織を変革するというハード面だけではこれらの効果は生まれなかったものと考えられ、CAF 研修が組織変革にたずさわったメンバーの意識と行動の変化に与えたことはインタビューを通じて確認することができた。

### IV 組織開発の効果の考察

#### 1 次世代設計体制及び組織開発の成功のポイント（木村、田中の認識）

次世代設計体制の成功のポイントについて、田中は、次のように話した。

「課長連中3人から始まり、それからどんどん人数が増えて、役員にプレゼンテーションして、こういう組織に変えていった。自分たちで言い出したことだから、やめられないじゃないですか。やめたら失敗、失敗することもできない。色々な問題がどんどん起きてくるが、現場に戻って、ああしよう、こうしよう、どうしようとかいう話は、やめられない。成功の秘訣としては、上から『こうせい！』と言われて『こんなできない。』という話ではなくて、自分たちが『やりたい！』と言ったことなのでやめられなかったというのが一番大きいと思う。」

「会社が承認してくれたことに驚きがあったが、夢に向かって、ちょっとやってみようやみたいな点は、メンバー全員が、ほんまかいな、みたいな話だった。それぐらい前例のない組織変革だった。毎日、色々やってみて、何か問題があれば、みんなを集めて、こうしようか、ああしようか、とか言って作り上げていく状態だった。」

また、木村は、成功している理由を次のように話した。

「彼らが考えたことを、私も承認したし、社長も承認したことだと感じている。トップと次のポジションのところの承認だったと思う。だから彼らは、その気になってくれたと思う。仕掛けとして自分でやってみて一番ヒットしたと思うのは、1回目の『技術センター』立ち上げの時も『ワークス』立ち上げの時も、『適材適所を一番に考えろ。』と人選を彼らにさせたことだと思う。だからそれだけ激しく人を動かせた。どのエリアに配属するかも

含めて、緻密に彼らが考えてくれた。私も中に入りましたけど、彼らの考えたものをほぼそのまま承認した。会社がほとんど文句を言わずに（笑）、承認するということを、彼らは初めて経験をしたと思う。それで、彼らにも責任感みたいなものが芽生えたのだろうと思う。そこが、一番何かを変えた瞬間だったのかなと思う。承認するという一言の単語だが、やっぱりそんなことって今まで意識してないメンバーが私も含めて多かったので、大山さんと巡り合えて、そのような機会を持てたことが、成功に繋がったのかなと思っている。」

## 2 インタビューについての考察（まとめ）

次世代設計体制の成功のポイントについて、田中も木村も共通して言っているのが、社員が自分たちでやりたいと言い、具体的なメンバーも自分たちで全部決め、会社がほとんどそれをそのまま承認してくれたために、失敗できないという心がまえが生まれたことである。CAF 研修で学んだ「承認する」という概念がここでも機能したといえる。会社が幹部やワークス・リーダーのことを承認する、ワークス・リーダーがワークスのメンバーを承認するという連鎖が生まれ、それまでのセクショナリズムの文化から、お互いを承認し協力し合う企業文化へ変化しつつあるものと考えることができる。

## 3 日本の組織の現代的課題からの考察

ここでは日本の組織の現代的課題にてらして、KS 社の組織開発事例を考察する。組織開発の日本における第 1 人者である中村（2015）は、組織開発が今脚光を浴びる理由が以下の 4 つの日本の組織の現代的課題から浮かび上がってくるという。

### (1) 生き活きとできない社員<sup>10)</sup>

人が自ら仕事をやりたいと感じ、内発的動機づけを高めるためには、仕事の意味が腹落ちすることが必要である。

### (2) 利益偏重主義<sup>11)</sup>

上司は、上から下りてきた利益目標を下に伝えるだけで、事業を展開することが誰にどのような価値をもたらし、社会や顧客にとってどのような意味があり、どのように取り組むことによってその数値目標を達成していくのか、といった意味やストーリーを語っていない。

### (3) 個業化する仕事の仕方<sup>12)</sup>

1 人ひとりがパソコンに向かって黙々と仕事をしているような職場や、多くの会議では、協働性や双発性が高まるようなコミュニケーションは起きず、マネージャーの指示や考えを聞くだけ、または、他のメンバーの報告を聞くだけの場になっている。



#### (4) 多様性の増大<sup>13)</sup>

職場や組織のダイバーシティー度はさらに高くなっていく中で、職場や組織の人間的側面、つまり、人の意識やモチベーション、お互いの関係性や協働性をよくしていく理論や手法が求められている（その理論や手法の体系が組織開発）。

今回の KS 社の組織開発手法の有効性を、この日本の組織の現代的課題に照らして考察する。

まず、(1) 生き活きとできない社員、(2) 利益偏重主義に関してである。今回の事例では、仕事の意味や事業の価値・意味、プロセスをメンバー自身が考え、非公式組織で組織変革の発案をした。そして、メンバーが自主的に考えた案を会社側はほぼそのまま承認した。そのプロセスで、CAF 研修で学んだファシリテーションや承認という概念が役に立った。CAF のファシリテーションは、参加メンバー全員が意見を言い、その意見を承認するように指導される。こうした方法は、仕事の意味や事業の価値・意味、プロセスをメンバーに腹落ちさせ、内発的動機づけを高めることに効果的である。

(3) 個業化する仕事の仕方、(4) 多様性の増大に関する中村の文章は、KS 社の従来の状態を説明しているかのようである。従来同社でも、会議は上から情報（方針）伝達として行われる会議がほとんどで、自主性が低いものであった。また、出身組織が違い、価値観・文化の異なる人たちのセクショナリズムが残る企業文化でもあった。それが、今回の組織開発により、みんなが意見を言い、それを吸い上げてまとめていく会議ができるようになった。情報の共有や意見の交換もスムーズに行われるようになり、お互いのことを承認し合える文化に変わりつつある。

お互いの価値観を承認し合える場づくりなどの考え方が浸透した会議では、協調性や創発性（中村は双発性と表現する）が高まるようなコミュニケーションが期待できる。リーダーの指示や考え、他のメンバーの報告を聴くだけでなく、全員が参加する場になる。また、セクショナリズム・多文化・多価値観のいがみ合いの職場の価値観を統一に向かわせるとともに、お互いの価値観を尊重する企業文化の醸成にも寄与することが期待できる。

## V お わ り に

前稿と本稿で、組織変革の必要に迫られ組織開発を進めた KS 社の事例を紹介した。同社では、2006年に業務効率化を目的として設計センターを工場に集約したが、支店、拠点間でセクショナリズムの問題が生じており、組織変革をすることにした。その際、組織開発手法であるコーチアプローチファシリテーション研修を導入した。本稿では、特にその組織開発手法の効果性について考察した。

まずインタビューからは、その研修会后、ファシリテーションが社内の現場で実践されるようになり、今までは会社の方針を上意下達で伝える会議だったのが、リーダーがメンバーの意見を吸い上げてまとめるやり方に変わった。ファシリテーションを使った進め方も大変流行った。これらは CAF 研修の直接の効果と言える。

仕事の進め方についても、従来は協調性が低かったが、設計・インテリア・エクステリアの関係が良くなり、ワークス内で一体感が出てきた。それにより、毎月数回行われるようになったギャザーという会議で正確な情報交換ができ、失注が減り、先手を打った業務活動ができるようになった。研修制度についても、ワークス・リーダーに必要な知識・技能の要件を社員が自主的に CAF のファシリテーションで決め、従来は行われなかったような激しい人事異動が行われ、拠点間の垣根がとりはられてきつつある。企業文化も、セクショナリズム、多文化、多価値の組織から、他の人のことを思いやり、協力し合うものに変化した。バラバラだった価値観も統一に向かっている様子が確認できた。CAF 研修で学んだお互いの価値観を承認する場合創りといった概念をワークス・リーダーたちが腹に落として、ワークス内で下のメンバーに浸透させていったことが考えられる。たった2回の CAF 研修会の開催だが、同社のソフトな側面に影響を与えたものと考えられることができる。

また、データ（管理指標）からも、技術センター設立による業務集約、ワークス体制による部門集約と業務統一、人員削減により、コスト削減効果も改善されたことが確認できた。顧客アンケート評価も上昇傾向に転じた。残業時間は増えないまま、1人当たりの担当棟数が増えて効率性、生産性は向上した。これらの結果からは、次世代設計体制がこれらの目に見える生産性指標の向上に影響を与えたものといえる。なお、組織開発（CAF 研修）の取り組みがどの程度これらの数値に影響を与えたか、直接的な因果関係を論じることは難しいものの、公式の組織を変革するというハード面だけではこれらの効果は生まれなかったものと考えられ、変革にたずさわったメンバーの意識と行動の変化に影響を与えたことは、インタビューを通じて確認することができた。

また、日本の組織の現代的課題からも KS 社の組織開発事例を考察した。CAF のような組織開発手法は、仕事の意味や事業の価値・意味、プロセスをメンバーに腹落ちさせ、内発的動機づけを高めることが期待できる。また、そのファシリテーションの手法は、みんなが意見を言い、それを吸い上げてまとめていく会議になり、情報の共有や意見の交換が促進される。多様性が増した職場において、お互いの価値観を承認し合える文化を醸成する効果も期待できる。

今回の組織変革および組織開発の試みが大きな成果を生んだことは明確になったが、例えば、組織開発手法のどの点がどのように社員に影響を与えたかといったことに関して、

相関関係を明らかにする手法については課題として残っている。

#### 注

- 1) 仮名である。
- 2) コーチアプローチファシリテーション（略称 CAF）とは、2009年に大山裕之が開発したメソッドであり、コーチング、ファシリテーションに「人間力」（心理学的要素）のテーマを加え体系的にまとめた組織開発手法である。
- 3) コンティニュー株式会社（本社・名古屋市）代表、コーチアプローチファシリテーション連盟理事長 大山裕之氏。
- 4) この組織開発を立案し、リーダーの役割を担った技術統括部長の木村、技術センター長の佐藤、外部コンサルタントの大山、およびワークス・リーダーの田中、野村、山田（大山以外は仮名）への2回のインタビューである。木村、佐藤、大山に対するインタビューは、2016年6月18日と12月23日に、ワークス・リーダーに対するインタビュー（木村、佐藤、大山も同席）は、2016年12月23日に同社の本社（大阪市）で実施した。インタビューは、インフォーマル・インタビュー（グループ・インタビュー、非構造化インタビュー）により行われた。
- 5) 仮名である。
- 6) 仮名である。
- 7) 仮名である。
- 8) 仮名である。
- 9) 図表中「SMC」とはスーパーマルチコーディネーターのこと、「設計」「インテリア」「エクステリア」全ての業務をこなす担当で、「MC」とはマルチコーディネーターのこと、前出の2つの業務をこなす担当である。現在では、MCは、インテリアとエクステリアマルチが4名、設計とエクステリアマルチが3名活躍している。実施研修は現在も継続しており、拡大化している。
- 10) 中村（2015）28-34頁から引用。一部筆者（加藤）が修正。
- 11) 中村（2015）38-40頁から引用。一部筆者（加藤）が修正。
- 12) 中村（2015）44-50頁から引用。一部筆者（加藤）が修正。
- 13) 中村（2015）54-61頁から引用。一部筆者（加藤）が修正。

#### 参 考 文 献

- 中村和彦（2015）『入門 組織開発 生き活きと働ける職場をつくる』（株）光文社
- ピープルフォーカス・コンサルティング（2005）『組織開発ハンドブック』東洋経済新報社
- 中村和彦（2007）「組織開発（OD）とは何か？」『人間関係研究』第6号